

Animal Sciences Group

Kennispartner voor de toekomst



process for progress

Rapport 164

Draaiboeken voor groepsbijeenkomsten
"Melken in de Nieuwe Realiteit"

September 2008



ANIMAL SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR

Colofon

Uitgever

Animal Sciences Group van Wageningen UR

Postbus 65, 8200 AB Lelystad

Telefoon 0320 - 238238

Fax 0320 - 238050

E-mail Info.veehouderij.ASG@wur.nl

Internet <http://www.asg.wur.nl>

Redactie

Communication Services

Aansprakelijkheid

Animal Sciences Group aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Liability

Animal Sciences Group does not accept any liability for damages, if any, arising from the use of the results of this study or the application of the recommendations.

Losse nummers zijn te verkrijgen via de website.



De certificering volgens ISO 9001 door DNV onderstreept ons kwaliteitsniveau. Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Animal Sciences Group van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Arrondissementsrechtbank Zwolle.

Abstract

This report presents scripts and programs for meetings of groups of dairy farmers. All scripts and programs deal with the five vital strategic decisions for Dutch dairy farmers in the next five years within the research project Milking in the New Reality: entrepreneurship, farm expansion, price fluctuations, farm organization and labour management. The scripts and programs are meant for consultants and dairy farmers who work with groups of farmers discussing farm business themes. For all the five themes scripts, programs and decision support tools have been developed.

Keywords: dairy farm management, farm business development, strategy, entrepreneurship, farm expansion, milk price fluctuations, labour management

Referaat

ISSN 1570 - 8616

Auteur: Jelle Zijlstra

Titel: Draaiboeken voor groepsbijeenkomsten "Melken in de Nieuwe Realiteit" Rapport 164

Samenvatting

Dit rapport biedt werkvormen en hulpmiddelen voor themabijeenkomsten met groepen melkveehouders. Ze hebben betrekking op de vijf cruciale strategische thema's voor Nederlandse melkveehouders zoals die voor de komende vijf jaar zijn benoemd binnen eerdere rapporten vanuit het project Melken in de Nieuwe Realiteit: ondernemerschap, groei, prijsfluctuaties, bedrijfsorganisatie en arbeid. De werkvormen zijn bedoeld voor adviseurs en ondernemers die groepen melkveehouders leiden of begeleiden. Voor alle vijf thema's zijn meerdere alternatieve werkvormen en hulpmiddelen in de vorm van checklisten of werkformulieren ontwikkeld.

Trefwoorden: melkveehouderij, bedrijfsontwikkeling, strategie, ondernemerschap, melkprijsfluctuaties, arbeid, personeelsmanagement, bedrijfsorganisatie, schaalvergroting, werkvormen



ANIMAL SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR

Rapport 164

Draaiboeken voor groepsbijeenkomsten "Melken in de Nieuwe Realiteit"

Jelle Zijlstra



Rabobank



September 2008

Samenvatting

In het afgelopen jaar is binnen het project "Melken in de Nieuwe Realiteit"¹ verkend welke gevolgen de toekomstige ontwikkelingen op de mondiale zuivelmarkt en de herziening van het EU-zuivelbeleid zullen hebben voor de strategische besluitvorming op Nederlandse melkveebedrijven. De resultaten daarvan zijn beschreven in drie onderzoeksrapporten (met de nummers 114, 115 en 116) die in de eerste helft van 2008 zijn uitgebracht door de Animal Sciences Group van Wageningen UR. In ASG-Rapport 116 zijn de vijf centrale strategische thema's voor Nederlandse melkveehouders voor de komende vijf jaar benoemd, die voortkwamen uit de analyses die waren gemaakt op basis van de verzamelde resultaten in de ASG-rapporten 114 en 115. Deze thema's zijn: ondernemerschap, groei, prijsfluctuaties, bedrijfsorganisatie en extra werk: personeel of automatiseren. De bijbehorende cruciale ondernemersvragen zijn:

1. Hoe verbeter ik mijn ondernemerschap?
2. Hoe laat ik mijn bedrijf groeien?
3. Hoe bereid ik mijn bedrijf voor op schommelingen in prijzen van melk en voer?
4. Hoe hou ik mijn bedrijfssysteem eenvoudig?
5. Hoe maak ik de afweging tussen personeel en automatisering?

In Rapport 116 zijn mogelijkheden aangegeven om te komen tot antwoorden op deze vragen. De resultaten uit dat rapport zijn bedoeld voor de ondersteuning van de besluitvorming op Nederlandse melkveebedrijven rond deze vragen.

Dit rapport is een vervolg op rapport 116. Het doel van dit rapport is het ondersteunen van de kennisverspreiding met als uiteindelijk resultaat dat melkveehouders de nieuw verworven kennis gaan toepassen op hun bedrijven. In dit rapport worden werkvormen en hulpmiddelen beschreven voor themabijeenkomsten met groepen melkveehouders. Daarbij staan steeds de vijf hierboven genoemde vragen centraal. De werkvormen zijn bedoeld voor adviseurs en ondernemers die groepen melkveehouders leiden of begeleiden. Voor alle vijf thema's zijn meerdere alternatieve werkvormen, en eveneens hulpmiddelen in de vorm van checklisten of werkformulieren ontwikkeld. Voor het ondersteunen van themabijeenkomsten over de vijf centrale thema's uit rapport 116, is daarnaast een DVD gemaakt waarin zes veehouders in items van vijf à tien minuten vertellen hoe zij op hun bedrijf omgaan met deze thema's. Hun afwegingen, standpunten, toekomstige keuzes en zoektocht naar succesvolle bedrijfsontwikkeling zijn daarin in beeld gebracht. De DVD is bedoeld voor adviseurs en studiegroepen die actieve themabijeenkomsten willen houden over de onderwerpen die zijn beschreven in rapport 116. In dit rapport worden de DVD en de gebruiksmogelijkheden toegelicht. De DVD wordt ook gebruikt in veel werkvormen die in dit rapport zijn beschreven.

¹ 'Melken in de Nieuwe Realiteit' is een gezamenlijk onderzoek van de Wageningse instituten ASG en LEI, European Dairy Farmers en Rabobank Nederland. Hierin is onderzocht wat in de komende 5 jaar belangrijke strategische beslissingen voor Nederlandse melkveehouders zijn met het oog op de verwachte veranderingen in EU-beleid en op de wereldmarkt voor zuivel. Het project is grotendeels gefinancierd door het Productschap Zuivel. Daarnaast hebben het Ministerie van LNV en Rabobank Nederland ook bijdragen geleverd aan de financiering.

Meer informatie:

Jelle Zijlstra, projectleider Melken in de Nieuwe Realiteit

Tel. 0320 – 293 392 E-mail Jelle.zijlstra@wur.nl

Projectsite: <http://www.verantwoordeveehouderij.nl/pzprojecten/Projectkaart.asp?IDProject=249>

Inhoudsopgave

Samenvatting

1	Inleiding en leeswijzer	1
1.1	Inleiding.....	1
1.2	Leeswijzer en aanpak voor de voorbereiding van een bijeenkomst	2
2	Toelichting op de DVD	3
3	Voorstellen programma's voor themabijeenkomsten	4
3.1	Algemene opzet voor diverse onderwerpen	4
3.1.1	Algemene brainstorm: Wat leren we van de ondernemers uit de DVD?.....	4
3.1.2	Algemene brainstorm voor- en nadelen benoemen (met DVD)	5
3.1.3	Algemene inventarisatie van maatregelen	5
3.1.4	Conclusies en aanbevelingen van onderzoek bespreken	6
3.1.5	DVD als inspiratiebron	6
3.2	Ondernemerschap	6
3.2.1	Vraag uit de DVD gebruiken	6
3.2.2	Werkvormen uit Hoofdstuk 3 van ASG-rapport 116 gebruiken.....	7
3.2.3	Intervisie rond ondernemerschapvaardigheden	7
3.3	Groei.....	8
3.3.1	Vraag uit de DVD gebruiken	8
3.3.2	Checklist: Gevolgen van groei	8
3.4	Prijsfluctuaties.....	9
3.4.1	Vraag uit de DVD gebruiken	9
3.4.2	Checklist: Inspelen op prijsfluctuaties.....	9
3.5	Bedrijfsorganisatie: Keep it Simple and Safe (KISS).....	10
3.5.1	Vraag uit de DVD en checklist KISS gebruiken.....	10
3.5.2	Meermansbedrijf of gezinsbedrijf: wat past bij u?.....	11
3.5.3	Verdubbelen: wat zijn de gevolgen?.....	11
3.6	Extra werk: personeel of automatiseren?	11
3.6.1	Vraag uit de DVD gebruiken?	11
3.6.2	Bedrijfsexcursie	12
3.6.3	Andere werkvormen	12
	Literatuur	13
	Bijlagen	14
	Bijlage 1 Samenvatting resultaten Melken in de Nieuwe Realiteit, juni 2008	14
	Bijlage 2 Checklist: Gevolgen van groei.....	16
	Bijlage 3 Checklist: Inspelen op prijsfluctuaties	18
	Bijlage 4 Checklist: KISS (Keep it Simple and Safe).....	20
	Bijlage 5 Checklist: Arbeid, personeel en automatisering	21

1 Inleiding en leeswijzer

1.1 Inleiding

Toelichting op project en resultaten

In het afgelopen jaar is binnen het project "Melken in de Nieuwe Realiteit"² verkend welke gevolgen de toekomstige ontwikkelingen op de mondiale zuivelmarkt en de herziening van het EU-zuivelbeleid zullen hebben voor de strategische besluitvorming op melkveebedrijven. Binnen het onderzoek zijn vele deelstudies uitgevoerd waarvan de resultaten zijn beschreven in drie rapporten:

- ASG-rapport Nr. 114: Hoe ziet de Nieuwe Realiteit er uit?
Ondertitel: Verkenning internationale zuivelmarkt en prijsschommelingen in het verleden (Deelrapport 1)
- ASG-rapport Nr. 115: Inspelen op de Nieuwe Realiteit volgens melkveehouders en experts.
Ondertitel: Verwachtingen over bedrijfsaanpassingen op melkveebedrijven in de periode 2008-2012 (Deelrapport 2)
- ASG-rapport Nr. 116: Cruciale beslissingen in de Nieuwe Realiteit
Ondertitel: Hulpmiddelen voor ondersteuning van besluitvorming op melkveebedrijven (Deelrapport 3)

De eerste twee rapporten hebben de basis gevormd voor het benoemen van vijf cruciale beslissingen die in het derde rapport zijn beschreven. De vijf cruciale beslissingen en de bijbehorende conclusies en aanbevelingen zijn ook te vinden in bijlage 1 van dit rapport.

Veel resultaten van deelstudies die zijn beschreven in bovengenoemde rapporten zijn in samengevatte vorm gepubliceerd in diverse Nederlandse vakbladen. De PDF-bestanden van zowel de genoemde rapporten als de artikelen te vinden op de sites die vermeld staan aan het eind van bijlage 1.

Doel van dit rapport

In dit rapport worden voorstellen beschreven voor de invulling van themabijeenkomsten rond de vijf centrale thema's uit het project:

1. Ondernemerschap
2. Groei
3. Prijsfluctuaties
4. Bedrijfsorganisatie
5. Extra werk: personeel of automatiseren

De belangrijkste doelen die we met dergelijke bijeenkomsten voor ogen hebben zijn:

- Verspreiding van de kennis over nieuwe inzichten rond deze thema's.
 - Melkveehouders gaan aan de slag met de toepassing van één of meer thema's op het eigen bedrijf.
- Alle voorstellen voor programma's zijn er steeds op gericht om melkveehouders actief aan de slag te laten gaan met planvorming voor het eigen bedrijf. Voor dat doel zijn daarom aanvullend op programma's voor bijeenkomsten ook checklisten en werkformulieren gemaakt waarmee iedere bezoeker van de bijeenkomsten, voor zichzelf of voor het eigen bedrijf afwegingen, keuzes, inventarisaties, plannen en dergelijke kan maken. Het belangrijkste doel bij dit alles is steeds: nieuwe kennis omzetten naar nieuwe inspiratie voor de melkveehouder en nieuwe acties op het bedrijf.

Dit rapport is gemaakt voor adviseurs en begeleiders van studiegroepen die op zoek zijn naar werkvormen om melkveehouders te begeleiden bij het vertalen van de kennis uit het ASG-rapport 116 "Cruciale beslissingen in de Nieuwe Realiteit" naar nieuwe plannen voor het eigen bedrijf. Hoewel het nuttig is dat de adviseurs en begeleiders enige kennis hebben van het begeleiden van groepen, is dit geen voorwaarde. In veel gevallen worden meerdere werkvormen aangeboden en de begeleider doet er goed aan om één of meer vormen te kiezen die hij/zij denkt

² 'Melken in de Nieuwe Realiteit' is een gezamenlijk onderzoek van de Wageningse instituten ASG en LEI, European Dairy Farmers (EDF) en Rabobank Nederland. Hierin is onderzocht wat in de komende 5 jaar belangrijke strategische beslissingen voor Nederlandse melkveehouders zijn met het oog op de verwachte veranderingen in EU-beleid en op de wereldmarkt voor zuivel. Het project is grotendeels gefinancierd door Productschap Zuivel (PZ). Ook het Ministerie van LNV en Rabobank Nederland hebben bijgedragen aan de financiering.

Meer informatie over het project:

Jelle Zijlstra, projectleider Melken in de Nieuwe Realiteit

Tel. 0320 – 293 392, E-mail Jelle.zijlstra@wur.nl

Projectsite: <http://www.verantwoordeveehouderij.nl/pzprojecten/Projectkaart.asp?IDProject=249>

Site Animal Sciences Group van WUR voor downloaden rapporten, enz. : <http://www.asg.wur.nl/NL/publicaties/Eigenpublicaties>

uit te kunnen voeren. Waarbij ook geldt: probeer gerust eens wat anders. Wie niet waagt, wie niet wint, om het maar eens in ondernemerschapstaal te formuleren.

1.2 Leeswijzer en aanpak voor de voorbereiding van een bijeenkomst

Dit rapport is bedoeld als naslagwerk voor adviseurs en begeleiders van groepen melkveehouders. Alle hoofdstukken en paragrafen van dit rapport zijn bruikbaar zonder dat de gebruiker de overige inhoud kent.

Het verdient aanbeveling dat de begeleider die met deze werkvormen aan de slag gaat, vooraf kennis neemt van de inhoud van de ASG-rapporten 114, 115 en 116, met de nadruk op het laatste rapport met als titel "Cruciale beslissingen in de Nieuwe Realiteit". Daarin is de actuele kennis beschreven die aan de orde komt bij de verschillende thema's. Als voorbereiding op bijeenkomsten over de vijf thema's die in dit rapport centraal staan, zou ook aan de deelnemende melkveehouders gevraagd kunnen worden om voorafgaand aan de bijeenkomst over een thema het bijbehorende hoofdstuk uit ASG-rapport 116 door te nemen.

De meest voor de hand liggende werkwijze om met behulp van dit rapport te komen tot een aanpak voor een groepsbijeenkomst is vervolgens:

1. Lees hoofdstuk 1 en 2 door.
2. Kies één van de vijf cruciale thema's waarover u een bijeenkomst wilt beleggen.
3. Zoek in 3.1. en in de paragraaf over dat thema in hoofdstuk 3 naar een werkvorm die u aantrekkelijk vindt. Voor een beknopt overzicht van werkvormen per thema kunt u uiteraard ook de inhoudsopgave voorin het rapport raadplegen.
4. Wijzig de werkvormen eventueel naar eigen inzicht.
5. Ga na welke hulpmiddelen u wilt gebruiken. Bijvoorbeeld het bijbehorende themafragment van de DVD "Melken in de Nieuwe Realiteit" of één van de checklisten of hulpformulieren uit de bijlagen.

2 Toelichting op de DVD

Voor het ondersteunen van themabijeenkomsten over de vijf centrale thema's uit het project Melken in de Nieuwe Realiteit zoals die zijn genoemd in hoofdstuk 1 is een DVD gemaakt waarin zes veehouders in items van vijf à tien minuten vertellen hoe zij op hun bedrijf omgaan met deze thema's. Hun afwegingen, standpunten, toekomstige keuzes en zoektocht naar succesvolle bedrijfsontwikkeling zijn naast de gesproken woorden vaak ook goed van de gezichten af te lezen. De DVD is bedoeld voor adviseurs en studiegroepen die meer actieve themabijeenkomsten willen houden over de onderwerpen die zijn beschreven in ASG-rapport 116.

De DVD bestaat uit zes videofragmenten die allemaal los getoond kunnen worden. Dit betreft vijf fragmenten over de vijf thema's (ondernemerschap, groei, prijsfluctuaties, bedrijfsorganisatie (op DVD: organisatie) en extra werk: personeel of automatiseren (op DVD: arbeid) en een fragment "Introductie" waarin de zes ondernemers die binnen de fragmenten aan de orde komen, worden voorgesteld. De DVD is gemaakt met de volgende werkwijze voor ogen:

1. Tonen van het fragment Introductie om de ondernemers voor te stellen.
Niet alle zes de ondernemers komen overigens in alle fragmenten aan het woord.
2. Tonen van het fragment dat centraal staat tijdens de bijeenkomst.
Dit fragment is bedoeld als introductie van het thema. Bij het maken van de DVD is er naar gestreefd om alle relevante aspecten van dat thema die naar voren komen in ASG-rapport 116 of waar melkveehouders in Nederland in 2008 tegen aanlopen in hun besluitvorming over dat thema, aan bod te laten komen. De DVD heeft vooral de functies van (a) het benoemen van het thema in hedendaagse ondernemerstaal en (b) inspiratiebron om met het thema aan de slag te gaan in de groep. Na afloop wil de kijker er direct over doorpraten: zijn mening geven over de getoonde veehouders, vragen daarover stellen, keuzes maken over welke veehouders volgens hem verstandig of misschien ook wel minder verstandig bezig zijn. Kortom: hier moeten we mee aan de slag!
Het is niet de bedoeling om meerdere themafragmenten van de DVD achter elkaar te draaien. Bij het maken van de DVD en het materiaal zijn we ervan uitgegaan dat tijdens een bijeenkomst van bijv. 2 à 4 uur slechts één thema wordt behandeld. Twee kan wellicht ook, maar dan zal de groep minder diepgang per thema bereiken.
3. Werkvorm om het thema te behandelen en toe te werken naar een resultaat in de vorm van:
 - Verspreiding van de nieuwe inzichten uit het project rond dit thema.
 - Toepassen van de nieuwe inzichten voor het maken van keuzes rond de persoon van de ondernemer of het bedrijf.

Iedere DVD-fragment eindigt met een prikkelende vraag die de aanwezigen uitnodigt om daar een antwoord op te geven. Wanneer dat gebeurt, en die antwoorden worden genoemd of geïnventariseerd op bijvoorbeeld een flip-over, beamer of anders, leidt dat direct al tot een verdere verdieping van de aanwezigen in het onderwerp. Ook blijkt uit de reacties welke aspecten er volgens de deelnemers aan het onderwerp zitten. De afsluitende vragen aan het eind van de themafragmenten zijn:

- Thema ondernemerschap: Bent u in de eerste plaats boer of ondernemer?
- Thema groei: Is nu groeien wel verstandig?
- Thema prijsfluctuaties: Hoe wapent u zich tegen prijsfluctuaties?
- Thema organisatie: Wat doet u om de bedrijfsvoering zo eenvoudig mogelijk te houden?
- Thema arbeid: Kiest u bij extra werk voor personeel of automatisering?

In hoofdstuk 3 wordt in de themaparagrafen nader ingegaan op de mogelijkheden om aan de hand van deze vragen de bijeenkomst verder in te vullen. Het gebruik van deze vraag is een mogelijkheid, maar uiteraard kan de begeleider er ook voor kiezen om deze vraag niet te gebruiken. In hoofdstuk 3 zijn ook suggesties te vinden voor andere werkvormen dan de vraag.

Bestellen van de DVD

De DVD is via e-mail te bestellen het bij Productschap Zuivel (PZ), via een e-mail naar het adres: w.waterreus@pz.agro.nl. Het beschikbare aantal DVD's is beperkt, daarom geldt bij de gratis uitgifte ervan: eerst komt, eerst maalt. Verder geldt dat uitreiking alleen gebeurt aan personen of organisaties die de DVD gebruiken voor de begeleiding van groepen.

3 Voorstellen programma's voor themabijeenkomsten

In dit hoofdstuk zijn voorstellen beschreven voor programma's tijdens bijeenkomsten rond de vijf thema's uit Melken in de Nieuwe Realiteit. Het betreft in principe steeds programma's van 2,5 à 3,5 uur. Bij geen enkel programma zijn echter tijden aangegeven, omdat deze grotendeels afhankelijk zijn van de nadere uitwerking van de programma's door de begeleider van de studiegroep. In veel gevallen kan men zowel een meer uitgebreide als een verkorte route binnen het programma volgen. Bij veel programma's zijn naast een standaardvoorstel ook suggesties voor alternatieve programma's gegeven. Hopelijk bieden de voorstellen ook genoeg inspiratie aan de lezer om zelf nog andere programma's te bedenken, die (nog) beter aansluiten bij de wensen van de groep of de begeleider.

Er worden zowel werkvormen met gebruik van DVD als ook enkele zonder gebruik van DVD voorgesteld. De DVD kan een waardevol hulpmiddel zijn, maar er zijn ook zeker genoeg mogelijkheden om zonder DVD een goed programma te maken.

In de programma's wordt steeds verwezen naar vijf checklisten en naar ASG-rapport 116 "Cruciale beslissingen in de Nieuwe Realiteit". De aanbevelingen en conclusies uit dat rapport zijn te vinden in bijlage 1 van dit rapport. De vijf checklisten zijn hierin opgenomen als bijlagen 2 tot en met 6. Van de checklisten zijn een PDF- en een Wordversie te vinden op de site die in de voetnoot in hoofdstuk 1 is genoemd. De Wordversies bieden de mogelijkheid om de checklisten aan te passen aan eigen wensen.

3.1 Algemene opzet voor diverse onderwerpen

3.1.1 Algemene brainstorm: Wat leren we van de ondernemers uit de DVD?

Werkvorm

- A. DVD bekijken
- B. Vervolgens de vraag stellen (eventueel DVD-fragment nogmaals tonen en deelnemers laten opschrijven):
Welke mogelijkheden hebt u in de DVD gehoord om (afhankelijk van thema):
 - Ondernemerschap te verbeteren?
 - Groei te realiseren?
 - Bedrijf voor te bereiden op prijsfluctuaties?
 - Uw bedrijfssysteem eenvoudig te maken?
 - Goede keus te maken tussen personeel en automatisering?
- C. De reacties van de deelnemers worden op flip-over, beamer, bord o.i.d. geschreven.
- D. Kies dan een of meer mogelijkheden die tijdens de rest van de bijeenkomst in groepjes verder uitgewerkt worden. Deze keus kan gebeuren door bijv. verder te gaan met de mogelijkheden die het vaakst zijn genoemd, iedereen een top 3 te laten benoemen en vervolgens totaalscore te laten berekenen, door handopsteking of door stickers te laten plakken.
Voorbeeld: Om ondernemerschap te verbeteren, komen de volgende punten naar voren als top drie:
 - *Beter nadenken over je eigen sterke en zwakke punten*
 - *Op studiereis gaan naar buitenland*
 - *Zorgen dat je meer rendement haalt uit het kapitaal binnen het bedrijf*
- E. In groepjes van twee à vier personen worden de gevonden mogelijkheden nader uitgewerkt tot concrete acties voor melkveehouders.
- F. De resultaten worden plenair gepresenteerd voor de gehele groep. Eventueel kan hierbij gebruik worden gemaakt van flip-over of beamer.
- G. Om te kijken wat men ervan meeneemt naar het eigen bedrijf, kan aan het eind de volgende vraag gesteld worden: Met welke twee maatregelen die je vandaag hebt gehoord, wil je zelf aan de slag?
- H. De resultaten kunnen eventueel ook gebruikt worden voor een volgende thema-avond over één of meer van de door de groepen uitgewerkte mogelijkheden voor het verbeteren van het ondernemerschap. Dat kan bijvoorbeeld door een inleider uit te nodigen over dat onderwerp, maar ook door een excursie naar een voorbeeldbedrijf.

Varianten op deze werkvorm:

1. Niet de DVD maar ander uitgangsmateriaal gebruiken.
In plaats van de DVD kan ook als uitgangspunt voor deze discussie worden gebruikt:
 - De tekst van het hoofdstuk uit ASG-rapport 116 die hoort bij het betreffende thema.
Dit zou bijvoorbeeld uitgevoerd kunnen worden door vooraf de tekst van het betreffende hoofdstuk aan alle deelnemers te mailen, inclusief een huiswerkvraag: Welke mogelijkheden hebt u gevonden om (zie onder B hierboven)?
 - Artikel uit krant of tijdschrift dat over het betreffende onderwerp gaat.
 - Inleiding van expert (adviseur, boer of anders) waarin wordt ingegaan op het thema.
 - Excursie naar bedrijf waar het betreffende thema centraal staat.
 - Speed-dating tussen alle aanwezigen waarbij ze 10 minuten met iemand mogen praten over de mogelijkheden om bijv. ondernemerschap te verbeteren (bij thema 1). Eerste 5 minuten interviewt deelnemer A deelnemer B. Daarna worden de rollen omgedraaid. Na afloop volgt onderdeel B hierboven: de inventarisatie van mogelijkheden om (zie B)
2. In plaats van te werken in groepjes (zie E), kan men elkaar ook interviewen. Daarbij is er de keus tussen vooraf duo's vormen of mensen zelf te laten zoeken naar één van de deelnemers aan wie ze deze vraag willen stellen.

3.1.2 Algemene brainstorm voor- en nadelen benoemen (met DVD)

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Vervolgens de vraag stellen (afhankelijk van thema):
 - a. Wat zijn de voordelen van beter ondernemerschap? Zijn er ook nadelen?
 - b. Wat zijn de voor- en nadelen van groei op dit moment?
 - c. Wat zijn de voor- en nadelen van prijsfluctuaties?
 - d. Wat zijn de voor- en nadelen van KISS?
 - e. Wat zijn de voor- en nadelen van personeel? En van automatisering?
- C. Hoe kunnen we de voordelen benutten?
Dit kan zowel in kleine groepjes als plenair.
- D. Hoe kunnen we de nadelen vermijden, of misschien zelfs ombuigen in voordelen?
Opnieuw: in kleine groepjes of plenair.
- E. Om te kijken wat men ervan meeneemt naar het eigen bedrijf, kan aan het eind de volgende vraag gesteld worden: Met welke twee maatregelen wil je zelf aan de slag op jouw bedrijf?

3.1.3 Algemene inventarisatie van maatregelen

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Bij grote groepen (meer dan 12 personen) eventueel de groep splitsen voor de volgende onderdelen.
Vervolgens de vraag stellen (afhankelijk van thema):
 - a. Hoe gaat u ondernemerschap verbeteren?
 - b. Hoe gaat u het rendement van groei verhogen?
 - c. Hoe gaat u inspelen op schommelingen in melk- en voerprijzen?
 - d. Hoe gaat u uw bedrijf KISS maken?
 - e. Hoe gaat u een betere afweging maken tussen personeel en automatisering?
- C. Iedere deelnemer neemt drie à vijf minuten de tijd om zelf drie maatregelen te benoemen. Deze worden op flip-over, beamer o.i.d. geschreven. Alleen inventariseren, nu nog niet discussiëren.
- D. Ga ze ieder individueel beoordelen op hun bijdrage aan het doel (bij A: toename ondernemerschap, bij B: rendement groei, enz.) door iedereen een persoonlijke top drie te laten benoemen met maatregelen. Ieder groepslid geeft aan drie maatregelen resp. 3 (beste maatregel), 2 (op een na beste maatregel) en 1 (op twee na beste maatregel) punten. Tel vervolgens binnen iedere groep alle maatregelen bij elkaar op. We krijgen dan een top 10 van maatregelen op de flap.

- E. Bij meerdere groepen: iedere groep het resultaat plenair laten toelichten.
Vervolgens discussie:
 - a. Wat valt je op aan het resultaat?
 - b. Krijgen alle mogelijkheden voldoende aandacht of blijven perspectievolle maatregelen onderbelicht?
 - c. Andere commentaren bij het resultaat?
- F. Conclusies benoemen.
- G. Iedereen laten benoemen: welke maatregelen wilt je zelf in praktijk brengen of overwegen?

3.1.4 Conclusies en aanbevelingen van onderzoek bespreken

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Niet de vraag aan het eind van de DVD gebruiken, maar in plaats daarvan de conclusies en aanbevelingen uit het ASG-onderzoeksrapport nr. 116, zoals die zijn opgenomen in bijlage 1 van dit rapport, bespreken.
- C. Zet de eerste conclusie of aanbeveling vanuit het onderzoek op flip-over of beamer en stel de vraag: bent u het eens met deze conclusie/aanbeveling?
- D. Vervolgens:
 - a. Hoe zou u op uw bedrijf hierop kunnen inspelen?
 - b. Welke acties of maatregelen zijn daarvoor nodig?
- E. Doe vervolgens het zelfde met de volgende conclusies en aanbevelingen die bij dat thema horen.
- F. Laat aan het eind iedereen de acties of maatregelen benoemen die hij voor het eigen bedrijf zou willen overwegen of uitvoeren.

3.1.5 DVD als inspiratiebron

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Niet de vraag aan het eind van de DVD gebruiken, maar in plaats daarvan de DVD nogmaals afspelen en voorafgaand daaraan aan de deelnemers de vraag stellen: Welke tips hoort u in de DVD voor (afhankelijk van het thema):
 - a. Het verbeteren van het ondernemerschap?
 - b. Het verbeteren van het rendement van groei?
 - c. Het inspelen op schommelingen in melk- en voerprijzen?
 - d. Het bedrijf meer KISS maken?
 - e. Een betere afweging tussen personeel en automatisering?
- C. Tijdens het bekijken van de DVD noteren de kijkers hun tips.
- D. Inventarisatie van de tips op flip-over, beamer o.i.d.
- E. Discussie over de tips.
- F. Laat aan het eind iedereen de acties of maatregelen benoemen die hij voor het eigen bedrijf wil overwegen of uitvoeren.

3.2 Ondernemerschap

3.2.1 Vraag uit de DVD gebruiken

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Vervolgens de vraag die wordt getoond aan het eind van de DVD stellen:
Bent u in de eerste plaats boer of ondernemer?
Laat de deelnemers ook aangeven waarom ze kiezen voor boer of ondernemer. Schrijf de argumenten voor boer en die voor ondernemer onder elkaar op een flip-over, beamer, bord o.i.d.

- C. Kies vervolgens één of meer argumenten die pleiten voor boer en even zo vele die pleiten voor ondernemer en werk die tijdens de rest van de bijeenkomst in groepjes verder uit. Deze keus kan gebeuren door bijv. verder te gaan met de argumenten die het vaakst zijn genoemd, iedereen top drie te laten benoemen en vervolgens totaalscore te laten berekenen, door handopsteking of door stickers te laten plakken.
Voorbeeld: Bij de argumenten voor ondernemer blijken de volgende drie punten het vaakst genoemd:
- *Ik moet breed denken*
 - *Ik moet zorgen voor aanpassing van mijn bedrijf aan de tijd*
 - *Ik moet nadenken over mijn afzet*
- D. In groepjes van twee à vier personen worden de gevonden argumenten nader uitgewerkt tot concrete acties voor melkveehouders. Kernvraag hierbij is: Welke stappen moet je zetten?
- E. De resultaten worden plenair gepresenteerd voor de gehele groep. Eventueel kan hierbij gebruik worden gemaakt van flip-over of beamer.
- F. Om te kijken wat men er van mee neemt naar het eigen bedrijf, zou aan het eind de volgende vraag gesteld kunnen worden: Welke twee maatregelen die je vandaag hebt gehoord, wil je zelf mee aan de slag op jouw bedrijf?
- G. De resultaten kunnen eventueel ook gebruikt worden voor de organisatie van een volgende thema- avond over één of meer van de door de groepen uitgewerkte mogelijkheden voor het verbeteren van het ondernemerschap. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door een inleider uit te nodigen over dat onderwerp, maar ook door een excursie naar een voorbeeldbedrijf.

3.2.2 Werkvormen uit Hoofdstuk 3 van ASG-rapport 116 gebruiken

Op de pagina's 9 en 10 van ASG-rapport 116 wordt het onderwerp ondernemerschap gesplitst in 6 subthema's. Deze subthema's kunnen een goed uitgangspunt zijn voor een bijeenkomst over meer concrete activiteiten binnen het grote thema "ondernemerschap verbeteren". Op de betreffende pagina's worden suggesties gedaan voor bronnen, werkvormen en eventuele ondersteuners/uitvoerders.

3.2.3 Intervisie rond ondernemerschapvaardigheden

Werkvorm

- A. Voorwaarde voor deze werkvorm: ondernemers kennen elkaar reeds vrij goed. Bijvoorbeeld doordat ze al een jaar gezamenlijk in een studiegroep zitten.
- B. DVD bekijken, om het onderwerp in te leiden.
- C. In groepen van drie personen gaan de ondernemers elkaars sterke punten en verbeterpunten rond ondernemerschap benoemen. Daarbij is de rolverdeling als volgt: A is gespreksleider, B benoemt de volgens hem sterke en verbeterpunten van het ondernemerschap van C, die de te beoordelen ondernemer is. B denkt eerst enkele minuten na, schrijft ze op papier en formuleert ze vervolgens voor C. Daarna reageert C hierop door aan te geven of hij de aangegeven punten en beoordelingen herkent. Tijdens de formulering van B en het geven van reactie door C wordt niet gediscussieerd over ieders mening. Gespreksleider A bewaakt dat dit niet gebeurt. Daarna opent A de discussie en kan men hierover in gesprek gaan. Daarna worden de rollen omgedraaid, zodat aan het eind van de bijeenkomst iedereen beoordeeld is op ondernemersvaardigheden.
Varianten:
- a. Benoem eerst ondernemersvaardigheden aan de hand van de DVD of op basis van pagina's 7 t/m 10 uit ASG-rapport 116. De deelnemers hebben dan vooraf reeds een kader voor de beoordeling van collega's op ondernemersvaardigheden.
 - b. Benoem de typische ondernemers- en vakman(boer)vaardigheden van elkaar, naar aanleiding van de vraag: boer of ondernemer?
- D. Aan het eind van de bijeenkomst zou afgesproken kunnen worden dat de drietallen ook nog eens elkaar of elkaars bedrijven bezoeken om door te praten over mogelijkheden om ondernemerschapvaardigheden te verbeteren. Aan het eind kan ook geïnventariseerd worden welke acties men als groep kan nemen om deze vaardigheden te verbeteren.

3.3 Groei

3.3.1 Vraag uit de DVD gebruiken

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Vervolgens de vraag die wordt getoond aan het eind van de DVD stellen:
Is nu groeien wel verstandig?
- C. Laat de ondernemers ieder voor zich argumenten opschrijven/bedenken waarom het wel of niet verstandig zou zijn en ga die daarna inventariseren. Schrijf de argumenten onder elkaar op een flip-over, beamer, bord o.i.d. Probeer argumenten voor en tegen groei op aparte flappen of in twee aparte kolommen te groeperen.
- D. Kies vervolgens één of meer argumenten die pleiten voor of tegen groei en probeer die tijdens de rest van de bijeenkomst in groepjes verder uit te werken. Deze keus kan gebeuren door bijv. verder te gaan met de argumenten die het vaakst zijn genoemd, iedereen top drie te laten benoemen en vervolgens totaalscore te laten berekenen, door handopsteking of door stickers te laten plakken.
De verdere uitwerking zou kunnen door één van de volgende opdrachten mee te geven:
 - c. Maak een beslisboom: wanneer wel en wanneer niet groeien?
 - d. Wat zijn randvoorwaarden voor succesvolle groei?
 - e. Geef een voorbeeld van een bedrijf dat nu wel, en een bedrijf dat nu beter niet kan groeien. Probeer in alle gevallen zo concreet mogelijk te zijn. Noem niveaus van kosten, investeringen enz.
- E. De subgroepjes presenteren hun resultaat in de plenaire groep. Aan de hand daarvan kunnen daarna conclusies getrokken worden over gunstige en ongunstige randvoorwaarden voor groei. Bijvoorbeeld aan de hand van de vragen: Wanneer is groei aantrekkelijk? En: Wanneer is groei niet aantrekkelijk?

3.3.2 Checklist: Gevolgen van groei

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Vervolgens brainstorm rond de vraag: Is groeien nu wel verstandig? Argumenten voor en tegen benoemen om inzicht te krijgen in meerdere aspecten die aan groei vastzitten.
- C. Vervolgens voor eigen bedrijfssituatie perspectief van groei verkennen door Checklist "Gevolgen van groei" in te vullen. De voorkeur is dat ieder dit voor het eigen bedrijf doet. Met de toelichting op het formulier en de kennis van het eigen bedrijf wordt van melkveehouders verwacht dat ze dit kunnen. Hier en daar moet begeleider wellicht extra info of aanwijzingen geven. Met name de berekening van het effect op te betalen belastingen (mede afhankelijk van te berekenen afschrijvingen) vergt soms uitleg.
- D. Aan het eind kunnen de individuele resultaten worden geïnventariseerd, bijvoorbeeld in een tabel op flap met onderstaand formaat:

Verandering in kasstroom (marge) in eurocent per kg melk	Aantal veehouders (turven)
< -15	III
-15 – -10	II
-10 – -5	I
-5 – 0	I
0 – 5	III
5 – 10	II
> 10	I

De gegevens van alle deelnemers zijn via turven opgenomen in de tabel, zodat een indruk ontstaat van de spreiding.

- E. Om inzicht in belangrijke randvoorwaarden voor groei te vergroten, kan worden gevraagd: Wat zijn de oorzaken van hoge en lage marges?
Variant: Neem één bedrijf met een hoge en één met een lage marge als voorbeeld om gunstige en ongunstige randvoorwaarden nader onder de loep te nemen.
- F. Eindvragen:
 - a. Hoe kunt u op uw bedrijf de randvoorwaarden voor groei verbeteren?
 - b. Bent u van plan dit te doen?

Variant op deze werkvorm: werk één of meer voorbeeldbedrijven uit op het formulier Checklist Gevolgen van groei. Deze werkvorm kan handig zijn bij weinig tijd, of voor ondernemers die minder ervaring hebben met het werken met cijfers. Het kan ook handig zijn als voorbereiding op het laten uitwerken van het eigen bedrijf door de ondernemers.

3.4 Prijsfluctuaties

3.4.1 Vraag uit de DVD gebruiken

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Vervolgens de vraag die wordt getoond aan het eind van de DVD stellen:
Hoe wapent u zich tegen prijsfluctuaties?
- C. Laat de ondernemers ieder voor zich mogelijkheden bedenken en opschrijven die zij zien en ga die daarna inventariseren. Schrijf ze onder elkaar op een flip-over, beamer, bord o.i.d.
- D. Vraag de ondernemers om de opgesomde mogelijkheden in een voor hun logische volgorde te zetten: welke maatregel neem je als eerste, welke daarna, enz. De gedachte hierachter is dat men onderscheid gaat zien tussen bedrijfsaanpassingen die vooraf kunnen worden genomen (risicomanagement) en maatregelen die genomen kunnen of moeten worden in geval van acute liquiditeitsproblemen als gevolg van (langdurig) ongunstige prijzen.
- E. De subgroepjes presenteren hun resultaat in de plenaire groep. Aan de hand daarvan kunnen daarna conclusies getrokken worden over: welke maatregelen in welke fase? (Fasen zijn: voorkoming van liquiditeitsproblemen en vermindering van acute liquiditeitsproblemen).
- F. De groep wordt afgesloten met het benoemen van de conclusies over de volgorde van maatregelen.

3.4.2 Checklist: Inspelen op prijsfluctuaties

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Vervolgens brainstorm rond de vraag: Hoe wapent u zich tegen prijsfluctuaties? Door mogelijke maatregelen te inventariseren ontstaat een meer gedetailleerd beeld van de mogelijkheden en de aspecten die er zitten aan prijsfluctuaties.
- C. Vervolgens worden voor de eigen bedrijfssituatie nagegaan wat de marge is in de huidige situatie en in een situatie met een zelf ingeschatte verwachte laagste melkprijs. Dit gebeurt met behulp van de "Checklist: Inspelen op prijsfluctuaties".
Hiervoor is wel nodig dat men de laatste fiscale boekhouding bij zich heeft. Hierop dus vooraf attenderen.
- D. Bespreek de resultaten.
 - a. Vanwaar de verschillen? Saldo, winst, kasstroom, rente, aflossingen, enz., wat zijn de redenen?
 - b. Hoe kan de marge verbeterd worden, om daarmee het bedrijf minder prijsrisicogevoelig te maken? Is dit gewenst?
- E. Ga voor het verder benoemen van maatregelen om in te spelen op hoge en lage prijzen naar deel B van de checklist. Laat iedereen de opties aanvinken die hij wil overwegen.
Laat iedere deelnemer vertellen welke maatregelen hij kiest of inventariseer over de hele groep hoeveel aanwezigen de maatregelen 1 tot en met 21 hebben gekozen. Dit kan een goede start zijn van discussie over de maatregelen.
- F. Afsluitende vraag: heeft iedereen nu de meest passende maatregelen voor het eigen bedrijf in beeld?
Of: eindigen met overzicht van meest gekozen maatregelen uit deel B van de checklist.

Varianten op deze werkvorm

1. Werk één of meer voorbeeldbedrijven uit op het formulier Checklist Inspelen op prijsfluctuaties en bespreek deze voorbeelden. Bijvoorbeeld een bedrijf met hoge t.o.v. lage schuldenlast, of hoge ten opzichte van lage kostprijs. Deze werkvorm kan handig zijn bij weinig tijd, gebrek aan bedrijfseigen cijfers of voor ondernemers die minder ervaring hebben met het werken met cijfers. Het kan ook handig zijn als voorbereiding op het uitwerken van het eigen bedrijf door de ondernemers.

2. Kopieer tabel 1 (pag. 40) uit ASG-rapport 116 en laat de deelnemers voor een van de vier bedrijfstypen (bijvoorbeeld meest rechtse kolom) aangeven:
 - Wat vindt u van de resultaten voor dit bedrijf?
 - Hoe gevoelig is dit bedrijf voor het niveau van de melkprijs?
 - Wat zou de ondernemer er aan kunnen doen om het risico van lage melkprijzen te verminderen?

3.5 Bedrijfsorganisatie: Keep it Simple and Safe (KISS)

3.5.1 Vraag uit de DVD en checklist KISS gebruiken

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Vervolgens de vraag die wordt getoond aan het eind van de DVD stellen:
Wat doet u om de bedrijfsvoering zo eenvoudig mogelijk te houden?
- C. Laat de ondernemers ieder voor zich mogelijkheden bedenken en opschrijven die zij zien en ga die daarna inventariseren. Schrijf ze onder elkaar op een flip-over, beamer, bord o.i.d.
Dit is uitsluitend bedoeld als verkenning van het onderwerp.
- D. Laat ieder voor zich de Checklist KISS invullen.
- E. Vorm duo's en laat de deelnemers elkaars resultaat bespreken.
 - a. Wat hebben ze hetzelfde ingevuld?
 - b. Waarin verschillen ze van elkaar?
 - c. Past KISS bij hen?
 - d. Welke bedrijfsaanpassingen wil iedere melkveehouder aanbrengen, n.a.v. de KISS-checklist en/of het gesprek er over?
- F. Bespreek per bedrijf conclusies rond bedrijfsaanpassingen over het eigen bedrijf in grote(re) groep.

Varianten op deze werkvorm

1. Inventariseer na afloop van het invullen van de checklist plenair hoe vaak iedere deelnemer ja heeft ingevuld en interpreteer het resultaat. Daarbij kun je de volgende beoordelingsmaatstaf gebruiken.

Aantal punten	Beoordeling
25-30 keer ja	U bent zeer KISS-proof. U weet uw bedrijf op een eenvoudige manier te organiseren en creëert daardoor een aangenaam werkklimaat.
15-25 punten	U bent goed op weg met het organiseren van uw bedrijf op de KISS-wijze. Nog een aantal aanpassingen en u hebt uw bedrijf KISS-proof
5-15 punten	U hebt een aantal stappen gezet de richting van KISS, maar wanneer u werkelijk KISS-proof wilt worden, kunt u nog veel verbeteringen aanbrengen. In de checklist kunt u zien op welke punten u veel lager scoort dan het maximum. Dat zijn de te verbeteren punten in de richting van een KISS-bedrijfssysteem
0-5 punten	Uw bedrijf is verre van KISS-proof. Denkt u dat KISS wel bij u past? Zo ja, dan kunt u met behulp van de checklist nagaan hoe u uw bedrijf meer KISS kunt maken.

Vervolgens kun je op twee manieren groepen vormen:

- Groepen met ongeveer de zelfde score (uniforme groepen op basis van indeling in bovenstaand schema).
 - Groepen waarin de personen verdeeld zijn over de verschillende scoreklassen uit bovenstaand schema.
- De vraag waarover de deelnemers zich nu in subgroepen gaan buigen, is: Wat kunnen we van elkaar leren om het bedrijf meer KISS te maken? In de groepen met een lage KISS-score, verdient het aanbeveling om eerst de vraag te beantwoorden: Wat zijn de voor- en nadelen van KISS voor mijn bedrijf? Dit met het doel of KISS wel past bij deze ondernemers, of dat ze in de bedrijfsorganisatie de nadruk leggen op andere zaken dan KISS.
2. Gebruik niet de checklist, maar ga door met de mogelijkheden die de ondernemers onder C genoemd hebben. Laat ze in groepen van twee of drie personen mogelijkheden om bedrijf meer KISS te maken zelf verder uitwerken en presenteer de resultaten plenair. Sluit af met discussie en met ieders conclusies op wat hij op het eigen bedrijf zou willen aanpassen naar aanleiding van resultaten van bijeenkomst.

3.5.2 Meermansbedrijf of gezinsbedrijf: wat past bij u?

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Vervolgens niet werken met de vraag die wordt getoond aan het eind van de DVD, maar iedereen een kopie van overzicht A van pagina 50 van ASG-rapport nr. 116 voorleggen met de vraag:
Wat past beter bij jou: Gezinsbedrijf van 75 melkkoeien of Meermansbedrijf van 400 melkkoeien, en waarom?
- C. Laat iedereen hier eerst voor alle kenmerken in het overzicht aankruisen waar zijn voorkeur ligt.
- D. Maak vervolgens groepen van vier personen met de zelfde voorkeuren:
 - a. Groep met duidelijke voorkeur Gezinsbedrijf 75 melkkoeien
 - b. Groep Meermansbedrijf 400 melkkoeien
 - c. Groep die er tussenin zit: aantal voorkeuren links en aantal rechts in het schema.
- E. Laat iedere groep de voor- en nadelen van de bedrijfsorganisatie op het gekozen bedrijfstype benoemen.
- F. Probeer oplossingen te vinden voor de nadelen.
- G. Aan het eind hebben ze de bedrijfsorganisatie voor hun favoriete bedrijfstype ontworpen.
- H. Laat iedere groep dat presenteren.
- I. Bespreek de resultaten.

3.5.3 Verdubbelen: wat zijn de gevolgen?

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Vervolgens niet werken met de vraag die wordt getoond aan het eind van de DVD, maar mensen in groep van ongeveer de zelfde huidige bedrijfsgrootte bij elkaar zetten en de vraag voorleggen:
Welke knelpunten op het gebied van de bedrijfsorganisatie verwacht u als gevolg van verdubbelen?
- C. Bespreek de knelpunten plenair, met het doel ze gemeenschappelijk te maken.
- D. Vervolgens per groep:
Welke oplossingen zijn er voor de gesignaleerde knelpunten?
Eventueel kan hierbij ook de Checklist KISS gebruikt worden om het zoeken naar oplossingen te vergemakkelijken.
- E. Bespreek de oplossingen plenair.
- F. Aan het eind hebben ze de "nieuwe" bedrijfsorganisatie klaar.

3.6 Extra werk: personeel of automatiseren?

3.6.1 Vraag uit de DVD gebruiken?

Werkvorm

- A. DVD bekijken.
- B. Vervolgens de vraag die wordt getoond aan het eind van de DVD stellen:
Kiest u bij extra werk voor personeel of automatisering?
- C. Laat de ondernemers ieder voor zich de voor- en nadelen van personeel en van automatisering opschrijven. en ga die daarna inventariseren. Schrijf ze onder elkaar op een flip-over, beamer, bord o.i.d. Hou de voor- en nadelen apart. Dit is uitsluitend bedoeld als verkenning van het onderwerp.
- D. Vorm twee groepen: een groep met voorkeur voor personeel en een groep met voorkeur voor automatisering.
 - a. Groep "Personeel"
Deze groep buigt zich over Deel C van Checklist Arbeid, personeel en automatisering: Vergelijkend overzicht met kenmerken van diverse soorten arbeidskrachten.
Opdracht: Bedenk eerst ieder voor zich welk(e) type(n) arbeidskracht(en) het beste passen op jouw bedrijf. Geef de voorkeur aan in aantal uren inzet per type arbeidskracht en onderbouw de voorkeuren met argumenten.

- b. Groep "Automatisering"
- Deze groep buigt zich over Deel B en D van Checklist Arbeid, personeel en automatisering: Vergelijking arbeidsbesparende investeringen. Iedereen werkt dit eerst individueel uit.
- i. Kruis investeringen die overwogen worden aan in Deel B.
 - ii. Geef bijbehorende % afschrijving, rente en onderhoud en verzekering aan.
 - iii. Neem de investeringen op in deel D en geef bijbehorende investeringsbedragen aan en bereken vervolgens met behulp van de percentages uit Deel B en aanvullende eigen inschattingen de resterende bedragen die in Deel D ingevuld moeten worden.
 - iv. Doe dit voor alle investeringen die overwogen worden.
 - v. Trek conclusies over:
 1. Welke investeringen zijn het meest aantrekkelijk uit oogpunt van arbeidsbesparing en kosten? (Die met laagste kosten per bespaard uur.)
 2. De aantrekkelijkheid van een investering ten opzichte van het inhuren van arbeid (Wanneer kosten per bespaard uur hoger dan uurloon ingehuurde medewerker, is personeel waarschijnlijk aantrekkelijker.)
 - vi. Vergelijk de eigen resultaten met die van de andere leden van de groep.
- c. Alternatieve aanpak: behandel met totale groep eerst onderdeel Personeel (Deel C) en daarna onderdeel Vergelijking arbeidsbesparende investeringen (B en D).

3.6.2 Bedrijfsexcursie

Werkvorm

- A. Bedrijf kiezen en excursie naar dat bedrijf organiseren.
- B. DVD bekijken.
- C. Vervolgens niet werken met de vraag die wordt getoond aan het eind van de DVD.
- D. Na de vertoning van de DVD geeft de veehouder waar de excursie wordt gehouden een korte toelichting op het bedrijf en een iets uitgebreidere toelichting op de arbeidsbezetting, zijn wensen en eventueel door hem ervaren knelpunten rond arbeid. Alle deelnemers kunnen hierover vragen stellen (nog geen verbeteringspunten of ideeën noemen!).
- E. Vervolgens maken alle aanwezigen in groepen van drie of vier personen een rondgang over het bedrijf en stellen een plan op om de arbeidsefficiëntie op het bedrijf te verhogen of arbeidsverlichting te realiseren. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van alle onderdelen van de Checklist Arbeid, personeel en automatisering. Uiteraard is het ook nuttig dat de deelnemers hun eigen creativiteit benutten. Aan het eind van de rondgang overlegt de groep over haar voorstel met aanpassingen voor het bedrijf, waarbij ze rekening houden met:
 - a. De wensen van de veehouder
 - b. Verhoging van de arbeidsefficiëntie en arbeidsverlichting
 - c. Investeringsniveau en bespaarde werktijd bij investeringen
 - d. Toewijzen van taken aan (in te huren) personeel
- F. Alle groepen lichten hun voorstel plenair toe. De veehouder mag pas reageren wanneer alle voorstellen zijn toegelicht.
- G. Reactie van de veehouder op de voorstellen. Wat vindt hij de beste voorstellen en waarom?

3.6.3 Andere werkvormen

Gebruik de werkvormen die zijn genoemd in paragraaf 7.2 in ASG-rapport 116:

1. Tijdsregistratie en bespreking van de resultaten.
2. Maak een plan voor bedrijfsgroei en daarbij een inschatting van de gevolgen van de benodigde arbeid en een plan om in die arbeid te voorzien.
3. Test om uit te vinden wat voor type leidinggevende iedereen is.
4. Kopieer schema D op pagina 58 van het rapport en gebruik dat als start om te kijken welke aanpassingen alle groepsleden voor het eigen bedrijf overwegen.

Literatuur

- Zijlstra, J., (redacteur). 2008. Hoe ziet de Nieuwe Realiteit er uit? Verkenning internationale zuivelmarkt en prijschommelingen in het verleden. Rapport 114 Animal Sciences Group van Wageningen UR. 49 pag.
- Zijlstra, J., (redacteur). 2008. Inspelen op de Nieuwe Realiteit volgens melkveehouders en experts – Verwachtingen over bedrijfsaanpassingen op melkveebedrijven in de periode 2008-2012. Rapport 115 Animal Sciences Group van Wageningen UR. 38 pag.
- Zijlstra, J., M. de Haan en A. Evers. 2008. Cruciale beslissingen in de Nieuwe Realiteit - Hulpmiddelen voor de ondersteuning van besluitvorming op melkveebedrijven. Rapport 116 Animal Sciences Group van Wageningen UR. 61 pag.

Bijlagen

Bijlage 1 Samenvatting resultaten Melken in de Nieuwe Realiteit, juni 2008

THEMA'S EN CRUCIALE BESLISSINGEN

1. ONDERNEMERSCHAP

Nederlandse deskundigen en melkveehouders benadrukken sterk dat het verbeteren van de kwaliteit van het ondernemerschap een zeer belangrijke maatregel is om in te spelen op de toekomst en dat er op dit punt veel vooruitgang te behalen is.

Hoe verbeter ik mijn ondernemerschap?

2. STRATEGIE GERICHT OP GROEI

Zowel onder Nederlandse melkveehouders als in de rest van de wereld is inkomensverbetering door schaalvergroting ontwikkelingsrichting nummer één.

Hoe laat ik mijn bedrijf groeien?

- Met of zonder quotumaankoop?
- Met of zonder grondaankoop?
- Met of zonder nieuwbouw van stallen?
- Met of zonder extra personeel?

3. PRIJSFLUCTUATIES

De sterkere afhankelijkheid van de wereldmarkt leidt waarschijnlijk tot sterkere schommelingen in prijzen van melk en voer (en daarmee schommelingen in inkomen) dan we in Nederland gewend zijn.

Hoe bereid ik mijn bedrijf voor op schommelingen in prijzen van melk en voer?

4. BEDRIJFSORGANISATIE

Bij Nederlandse melkveehouders is door de groei van de bedrijven een sterke behoefte ontstaan om het grote bedrijf eenvoudig te organiseren, zodat het beter is te overzien en bij te sturen en zodat er gemakkelijker externe medewerkers ingezet kunnen worden.

Hoe hou ik mijn bedrijfssysteem eenvoudig?

5. EXTRA WERK: PERSONEEL OF AUTOMATISEREN?

Groei van bedrijven betekent dat er meer gewerkt gaat worden met extern personeel. Nederlandse melkveehouders zijn nogal terughoudend over het aantrekken van externe arbeid en belemmeren daardoor hun groeimogelijkheden.

Hoe maak ik de afweging tussen personeel of automatisering?

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Thema Ondernemerschap

1. Benut de persoonlijke kwaliteiten beter.
2. Oriënteer je breed binnen de sector en vooral ook daarbuiten.
3. Ontwikkel een visie op de sector en vertaal die in een bedrijfsplan.
4. Haal meer rendement uit het bedrijfskapitaal.

Thema Groei

1. Beste perspectief voor groei ligt bij 25% beste bedrijven.
2. Geïnvesteed bedrag per extra kg melk heeft grote invloed op de haalbaarheid van groeiplannen.
3. Uitstel groei tot na afschaffing quotering is het beste groeiscenario.

Thema Prijsfluctuaties

1. Verken gevolgen hoge en lage melkprijs voor de eigen liquiditeit.
2. Saldo en schuld per kg melk bepalen sterk het liquiditeitsrisico.
3. In goede tijden aflossen is beste voorbereiding op lage melkprijs.
4. Kosten verlagen en opbrengsten verhogen in zowel goede als slechte tijden.

Thema Bedrijfsorganisatie / Keep it Simple and Safe (KISS)-aanpak

1. KISS biedt eenvoud en duidelijkheid voor ondernemer en medewerker.
2. Persoonsgerichte en eenvoudige afspraken zijn de essentie van KISS.

Thema Extra werk: personeel of automatiseren

1. Zorg bij groeiplannen voor een goede afweging tussen extra personeel en automatisering.
2. Verken welk type medewerker het beste past voor iedere activiteit.
3. Omgaan met personeel is te leren.

Bijlage 2 Checklist: Gevolgen van groei

Deel A Investeringsplan

Vul de verwachte investeringen in en geef aan hoe u die financiert

Productiemiddel	Investeringsbedrag		
	Totaal	Per koe ¹	Per kg melk ¹
1. Melkquotum (..... kg)			
2. Melkkoeien plus jongvee (..... koeien)			
3. Stal (excl. melkinstallatie)			
4. Melkinstallatie			
5. Voeropslag			
6. Voersysteem (machines en installaties)			
7. Grond			
8. Overig			
	+	+	+
Totaal			
9. Financiering met:			
• Eigen middelen			
• Extra lening			
10. Extra financieringslasten			
• Rente			
• Aflossing			
11. Extra fiscale afschrijvingen			

¹ is de kolom Totaal gedeeld door de uitbreiding met koeien resp. melk.

Toelichting (inclusief richtbedragen voor investeringen)

1. Verwachte aankoop prijs melkquotum.
2. *Uitbreiding melkquotum / productie per koe = aantal koeien*. Reken daarbij per koe 0,25 kalf en 0,25 pink. Gebruik de huidige marktprijzen, ook als de uitbreiding uit eigen aanwas (opfok) komt.
3. Richtbedrag (excl. installaties) is € 5.000 per koe.
4. Afhankelijk van of erin wordt geïnvesteerd en, zo ja, welk type en welke grootte.
Zie bijvoorbeeld <http://www.asg.wur.nl/NL/Producten/Veehouderij/Software/Melkstalwijzer/>
5. Idem.
6. Betreft voer(meng)wagens en bijbehorende machines en voerrobots.
7. Afhankelijk of erin wordt geïnvesteerd. Bij zelfvoorziening kunt u globaal rekenen met twee koeien per ha.
8. Overige investeringen en bijbehorende bedragen.
9. Geef aan hoe de investeringen worden gefinancierd.
10. Bereken de extra lasten aan rente en aflossing op grond van rentetarieff en aflossingstermijn.
11. Bereken hier de extra fiscale afschrijvingen per kg melk, door uit te gaan van de investeringsbedragen per kg melk op de regels 1 tot en met 8.
Richtlijn afschrijvingen: gebouwen in 20 jaar, machines en installaties in 10 jaar en melkquotum in 6 jaar:
Extra fiscale afschrijving per kg melk = (investering gebouwen/20) + (investering machines en installatie/10) + (investering melkquotum/6).

Deel B Gevolgen voor kasstromen (in jaar 1)

Vul uitsluitend de bedragen in die gelden voor de extra kg melk. Het gaat hierbij om de werkelijke uitgaven, dus niet om berekende kosten.

	Bedrag in € ct per kg extra melk	
ONTVANGSTEN		
1. Melkgeld		
2. Omzet en aanwas	+	
Totaal extra ontvangsten	→	
UITGAVEN		
3. Voer		
4. Vee		
5. Mestafvoer		
6. Energie en diversen		
7. Arbeid		
8. Overig:		
	+	
Totaal extra uitgaven	→	-
Totaal exploitatie	→	
9. Rente		
10. Aflossingen		+
Totaal rente en aflossing	→	-
Subtotaal		
11. Verandering belastingbetaling		-
Verandering in kasstroom		

Toelichting voor invullen checklist (inclusief richtbedragen)

1. Verwachte melkprijs incl. heffingen en nabetalings.
2. Richtlijn 2 cent per kg melk. Alleen invullen wanneer het aantal melkkoeien toeneemt.
3. Krachtvoer: $(kg \text{ per koe} \times prijs \text{ per kg}) / kg \text{ melk per koe}$. Bij 8.000 kg melk is ca. 1.800 kg krachtvoer per koe nodig. Bij een prijs van € 22,00 per 100 kg: $(1.800 \times 0,22) / 8.000 = 5$ cent.
Ruwvoer: ca. 2 koeien per ha is zelfvoorzienend. Bij 8.000 kg melk per koe is dit 16.000 kg melk per ha, met aankoopkosten van ca. € 1.500 per ha (sniijmais) wordt de som: $€ 1.500 / 16.000 = 9$ cent.
4. Uitgaven voor gezondheid, fokkerij, melkcontrole, enz. Richtlijn is 3 cent.
5. Mestafvoer = $(30 m^3 \times afvoerprijs \text{ per } m^3) / kg \text{ melk per koe}$. Een koe plus jongvee produceert bij 8.000 kg melk per koe ca. 30 m³ mest. Bij afvoerkosten van € 15,00 per m³ is dit $(30 \times 15) / 8.000 = 6$ cent.
6. Richtlijn energie en diversen is 1 cent.
7. Hier alleen een bedrag invullen wanneer er extra uitgaven voor arbeid worden gedaan. Bij 650.000 kg melk per VAK en € 40.000 arbeidskosten per VAK per jaar zijn de arbeidskosten $40.000 / 650.000 = 6$ cent per kg melk. Vervangt u deze arbeid (deels) door loonwerk, vul dan ook die extra uitgaven in.
8. Hier bijvoorbeeld invullen: extra uitgaven voor onderhoud van machines en installaties door de uitbreiding; extra kosten van pachtgrond.
9. Kopieer bedrag per kg melk van Deel A (z.o.z.).
 $Rente = (\% \text{ rente} / 100) \times \text{bedrag extra lening} / kg \text{ quotumuitbreiding}$.
10. Kopieer bedrag per kg melk van Deel A (z.o.z.).
 $Aflossing = (\text{bedrag extra lening} / \text{aflossingstermijn}) / kg \text{ quotumuitbreiding}$.
11. [1]: $\text{Belastbaar bedrag per kg melk} = \text{Totaal exploitatie} - \text{Rente} - \text{Extra fiscale afschrijvingen van Deel A (z.o.z.)}$
[2]: $\text{Verandering belastingbetaling} = (\text{Belastbaar bedrag per kg melk} \times (\% \text{ belasting} / 100))$

De verandering in kasstroom wordt ook wel verandering in liquide middelen of marge genoemd. Het is het geldbedrag dat overblijft of tekort is wanneer alle rekeningen betaald zijn.

Bijlage 3 Checklist: Inspelen op prijsfluctuaties

Deel A Huidig en gewenst niveau van de marge

1. Bereken de marge per kg melk in de huidige situatie? Haal de kengetallen voor de regels A, B, D, F en G en de melkprijs bij regel H uit de fiscale boekhouding.

		Totaal bedrag	Bedrag per kg melk *)
A.	Fiscale winst bedrijf		
B.	Afschrijvingen (fiscaal)	+	
C.	Kasstroom		
D.	Privé en belastingen	-	
E.	Reserveringscapaciteit	→	
F.	Aflossingen		
G.	Vervangingsinvesteringen	+	
	Subtotaal	→	-
H.	Marge bij <u>gerealiseerde</u> melkprijs van cent/kg [a]		[c]
I.	Marge bij <u>laagste</u> (verwachte) melkprijs van cent/kg [b]		[d]

*) Berekenen door totaal bedrag te delen door het aantal afgeleverde kg melk

2. Wat verwacht u in de komende vijf jaar als laagste melkprijs? Vul dit in bij regel I [b].
3. Wat is de marge bij de laagste melkprijs en ongewijzigde bedrijfsvoering?
[d] marge bij laagste melkprijs = [b] laagste melkprijs – [a] gerealiseerde melkprijs + [c] marge per kg melk
4. Vindt u dat u maatregelen zou moeten nemen om de marge nu of in de toekomst te verhogen?
 Zo ja, ga dan door naar Deel B van de checklist.

Toelichting bij Deel B. Maatregelen voor het verhogen van de marge

In dit deel van de checklist (z.o.z.) vindt u een overzicht van maatregelen voor het beperken van de risico's van betalingsproblemen bij ongunstige prijsniveaus: lage melkprijs, hoge voerprijs, hoog renteniveau enz. Daarnaast vindt u maatregelen om maximaal te profiteren van gunstige prijsniveaus: hoge melkprijs, lage voerprijs, laag renteniveau enz. Vaak zijn dit dezelfde maatregelen. Doel is immers het verschil vergroten tussen ontvangsten en uitgaven. En dat is vrijwel vergelijkbaar met het zo hoog mogelijk maken van het bedrijfsrendement (alle opbrengsten minus alle kosten). De maatregelen zijn zo veel mogelijk specifiek gericht op het inspelen op prijstoppen en -dalen.

Deel B Maatregelen voor het inspelen op hoge en lage prijzen

(zet in de laatste kolom een kruisje als dit een actiepoint voor u is)

Doel	Maatregelen	
Financieel management		
1. Schulden aflossen of laten stijgen	<ul style="list-style-type: none"> Hoge melkprijs: openstaande facturen betalen en (extra) aflossen van rekening-courant-krediet en hypotheek. Lage melkprijs: krediet opnemen en aflossingen uitstellen. 	
2. Vervangingsinvesteringen afstemmen op liquiditeit	<ul style="list-style-type: none"> Lage melkprijs: vervangingsinvesteringen uitstellen. Hoge melkprijs: vervanging uitvoeren. 	
3. Alleen investeren in rendabele productiemiddelen	<ul style="list-style-type: none"> Beoordeel investeringen op terugverdientijd of rendement geïnvesteerd vermogen. 	
4. Investeringen laten drukken op jaren met hoge inkomens	<ul style="list-style-type: none"> Profiteer van aftrek door afschrijvingen bij inkomens in hoge belastingschijven. Schrijf zo mogelijk versneld af in jaren met hoge inkomens via regelingen (o.a. voor milieu- en arbo-vriendelijke investeringen) waarbij vrije afschrijving mogelijk is. 	
5. Investeringen uitstellen	<ul style="list-style-type: none"> Sta overbezetting van de stal toe. Tip: geen overbezetting bij verse koeien en vaarzen, deze beide categorieën in aparte groepen plaatsen. Handhaaf de bestaande melkstal en melk meer uren per dag na uitbreiding quotum. Verhoog melkproductie per koe, zodat u meer melk produceert met de huidige stalcapaciteit. 	
6. Anti-cyclisch investeren	<ul style="list-style-type: none"> Hoog saldo: reserveer. Gebruik deze reserves voor investeringen in een prijs- of saldodal. Laag saldo: investeer. Hiervoor zijn naast moed en het negeren van afkeurende adviezen ook reserves nodig. Financiers willen mogelijk geen of minder geld verstrekken in minder goede tijden. 	
Risicomanagement (inventariseer risico's en kies voor wel of niet afdekken)		
7. Risico's van prijsfluctuaties beperken	<ul style="list-style-type: none"> Dek marktrisico's (eventueel gedeeltelijk) af via langer lopende contracten voor aankoop van voer en afzet van melk Volg dagelijks prijzen van melk en voer en speel daar zo mogelijk op in met het afsluiten van contracten. Bij intensieve bedrijven: dek ook mestafzet af bij loonwerker/mesthandelaar of door overeenkomst 'mais voor mest'. 	
8. Risico's van hoge rente beperken	<ul style="list-style-type: none"> Zet de rente voor langere termijn vast. Dit geldt alleen bij verwachte rentestijging en/of bij streven naar beperken risico van hoge(re) rente. 	
9. Reserveren en inkomen spreiden	<ul style="list-style-type: none"> Goede bedrijfsresultaten: bouw op fiscaal gunstige wijze reserveringen op in de vorm van stropenpot, deposito's, beleggingen, pensioenen of spreid op andere fiscaal gunstige wijze hoge inkomens over jaren. 	
10. Zorgen voor lage vaste lasten	<ul style="list-style-type: none"> Vervang vaste lasten door variabele kosten. Bijvoorbeeld een (extra) melker in plaats van een melkrobot. Wanneer de melkprijs dan daalt onder niveau van variabele kosten, kan (eventueel gedeeltelijk) gestopt worden met produceren en resteren geen vaste lasten meer. 	

Doel	Maatregelen	
Opbrengsten verhogen		
11. Opbrengsten uit melkveehouderij verhogen	<ul style="list-style-type: none"> Verhoog de melkprijs door bijvoorbeeld hogere gehalten of creëren van meerwaarde (kwaliteit, gezondheid, biologisch of andere vormen van toegevoegde waarde). Verhoog omzet en aanwas. Verhoog andere extra opbrengsten (werk voor derden, beheerscontracten op toch al marginale percelen e.d.). 	
12. Opbrengsten uit andere activiteiten verhogen	<ul style="list-style-type: none"> Werk voor derden uitvoeren met bestaande machines. Fok jongvee op voor derden. Zoek parttime baan (of ZZP-werk) voor één of meer partners binnen bedrijf. Zoek verbreding / andere landbouwkundige activiteiten. 	
Voermanagement		
13. Melkgeld minus voerkosten maximaliseren	<ul style="list-style-type: none"> Maximaliseer onder alle omstandigheden melkgeld minus voerkosten (zowel ruwvoer als krachtvoer). Wanneer eigen ruwvoer ruimschoots voorhanden is en lage verkoopwaarde heeft, reken het dan ook voor die prijs in bij rantsoenoptimalisatie en saldo - maximalisatie. Besteed veel aandacht aan verlaging van de voerkosten door verkoopprijzen van voerleveranciers te monitoren. Met name bij voeren met voermengwagens en met voerrobot kunt u rantsoenkosten verlagen door goedkopere voersoorten aan te kopen. 	
14. Benut grond en ruwvoer optimaal	<ul style="list-style-type: none"> Verhoog de ruwvoeropbrengst per ha Beperk verliezen bij inkuilen, tijdens conserveren en uitkuilen. Zorg voor goede logistiek bij inkuilen en bij vervoederen. 	
15. Vooruitbetalen van voeraankopen	<ul style="list-style-type: none"> Hoge melkprijs: betaal voer vooruit, zodat kosten (zo veel als is toegestaan) drukken op jaar met hoog inkomen. 	
16. Voorraden beperken	<ul style="list-style-type: none"> Beperk voorraden, maar speel wel in op mogelijke prijsvoordelen bij vroege aankoop. Bedenk dat opslag ook geld kost. 	
17. Marktrisico's afdekken	<ul style="list-style-type: none"> Dek marktrisico's af via langer lopende voercontracten. Eventueel voor een deel van het in te kopen voer. 	
Kostenverlaging		
18. Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> Produceer niet onnodig ruwvoer waarvan de kostprijs (inclusief opslagkosten) hoger is dan de marktwaarde. 	
19. Arbeidskosten	<ul style="list-style-type: none"> Beperk arbeidskosten door optimaliseren van de bedrijfsorganisatie. Bijvoorbeeld door vaste dag-, week- en maandindeling voor diverse regelmatig terugkerende activiteiten (voer halen, veeverzorging, administratie, afspraken met adviseurs enz.). 	
20. Loonwerkkosten	<ul style="list-style-type: none"> Maak vaste afspraak met loonwerker over uitvoering van vooraf afgesproken werkzaamheden. 	
21. Machinekosten	<ul style="list-style-type: none"> Vergelijk kosten loonwerk en eigen mechanisatie voor diverse activiteiten. Kies voor gezamenlijke aanschaf en beheer van machines. Koop tweedehands machines. 	

Bijlage 4 Checklist: KISS (Keep it Simple and Safe)

Met deze checklist kunt u nagaan hoe KISS uw bedrijf is en krijgt u tips om uw bedrijf nog meer KISS te maken.

Vraag / opdracht	Ja	Nee
A. Jezelf organiseren		
1. Doet u waar u goed in bent?		
2. Kent u uw eigen sterke en zwakke punten?		
3. Hebt u op één of meer tijdstippen in de week bewust tijd voor privé ingepland?		
4. Werkt u vervelende klussen altijd eerst af?		
B. Veemanagement		
5. Preventief werken		
• Hebt u koeien van het type dat bij u past?		
• Vaccineert u voor bepaalde ziekten?		
• Heeft u afkalf- en afzonderingsboxen inclusief een goede routing heen en terug?		
• Hebt u zand in de ligboxen?		
6. Behandelingen		
• Bent u in het bezit van een selectiepoort en behandelstraat?		
• Hebt u een behandelplan tegen mastitis en klauwen?		
• Voert u probleemkoeien tijdig af?		
7. Eenvoudige rantsoenen		
• Bestaat uw rantsoen uit minder dan vijf componenten?		
• Hebt u de droge koeien op een goedkoop rantsoen?		
8. Huisvesting		
• Staan alle koeien die extra aandacht nodig hebben bij elkaar?		
• Hebt u alle vee onder één dak?		
9. Beweiding		
• Heeft u bewust gekozen voor beweiden of opstallen?		
• Is uw bedrijf daardoor meer KISS geworden?		
C. Financieel management		
10. Investeren: de kunst van het weglaten		
• Heeft u een eenvoudig voersysteem (voerdoseerwagen, beweegbaar voerhek of andere eenvoudige methode)?		
• Heeft u een eenvoudige melkstal met relatief weinig voorzieningen?		
• Heeft u een kalverdrinkautomaat?		
11. Automatisering		
• Heeft u bewust gekozen voor automatisering van melken en/of voeren?		
• Is uw bedrijf daardoor meer KISS geworden?		
12. Beperkt aantal kengetallen monitoren		
• Werkt u met een beperkt aantal kengetallen dat u wekelijks en/of maandelijks monitoort?		
• Neemt u maatregelen wanneer kengetallen afwijken van streefwaarden?		
D. Personeel en arbeid		
13. Vaste taakverdeling tussen medewerkers		
• Geeft u medewerkers verantwoordelijkheden?		
• Neemt u bewust maatregelen om uw medewerkers te motiveren?		
• Stuurt u medewerkers op resultaat?		
14. Werkt u met protocollen voor activiteiten die meerdere personen uitvoeren?		
15. Wordt er op uw bedrijf gewerkt met een vast dag-, week- en maandrooster?		
16. Checkt u af en toe of bepaalde werkzaamheden achterwege gelaten kunnen worden?		
Totaal aantal keren ja/nee		

Bijlage 5 Checklist: Arbeid, personeel en automatisering

Deel A Tips voor verbetering van de arbeidsefficiëntie binnen bestaand bedrijf

Kruis aan welke maatregelen u kunt nemen om de arbeidsefficiëntie te verbeteren.

1.	Minder jongvee
2.	Diergezondheidsniveau verbeteren
3.	Bewuste keus voor bepaald productieniveau per koe (kg melk)
4.	Melk per koe verlagen (richting optimale productie per koe)
5.	Capaciteit melkstal verhogen
6.	Bewuste keus voor koeien op stal houden of weiden
7.	Ander beweidingssysteem
8.	Jongvee en droge koeien weiden
9.	Over elkaar inkuilen
10.	Mengkuilen maken
11.	Voorraadvoeding
12.	Voeren uitbesteden aan loonwerker
13.	Minder voedermiddelen: mais, bijproducten, enz. eventueel uit rantsoen
14.	Combineren van werkzaamheden: voer voor een week uithalen, zand afbloten voor meerdere keren, tochtigheidscontrole combineren met boxen schonen
15.	Eigen stier
16.	Samenwerken met buurman (volledig of voor bepaalde werkzaamheden)
17.	Samen inkopen
18.	Reserve mankracht organiseren voor arbeidspieken of vrije dagen
19.	Organiseren van zaken via Internet en mail
20.	Videocamera's in de stal
21.	Palm-top PC
22.	Specialistische taken uitbesteden of medewerker voor inhuren
23.	Overbodige activiteiten achterwege laten
24.	Werken volgens standaardwerkwijzen
25.	Vaste planning van activiteiten per dag, week en maand
26.	Taakverdeling op basis van afspraak
27.	Afspraken over overdracht van informatie: zieke koeien, tochtige koeien, behandelde koeien, uitgevoerd werk

Deel B Mogelijke arbeidsbesparende investeringen

	Investering	Afschrijving (%)	Rente (%)	Onderhoud + Verzekering (%)
	Melken			
1	Melkstal			
2	Draaimelkstal			
3	Melkrobot			
4	Melkstal schoonspuiten			
	Voeren			
5	Beweegbaar voerhek			
6	Krachtvoerautomaat			
7	Voerdoseerwagen			
8	Voermengwagen			
9	Ronde/vierkante balen voeren			
10	Zelfvoeding in sleufsilos			
11	Mengkuilen (i.p.v. voermengwagen)			
12	Verreiker			
13	Shovel			
14	Voerrobot			
15	Voerplaten/sleufsilos			
	Veeverzorging / stal			
16	Selectiepoort			
17	Boxenstrooier			
18	Mestrobot			
19	Kalverdrinkautomaat			
20	Investering in aanpassing jongveehuisvesting			
21	Ander type kalverhokken (iglo's e.d.)			
	Veldwerk			
22	Kavelruil (betere verkaveling)			
23	Bredere maaier			
24	Bredere schudder			
25	Overige machines			

Deel C Vergelijkend overzicht met kenmerken van diverse soorten arbeidskrachten

Arbeidskracht	Voordelen	Nadelen	€ per uur	Met name geschikt voor activiteiten
Vaste medewerker	<ul style="list-style-type: none"> • Meer betrokkenheid bij bedrijf • Investeren in kennis en vaardigheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Risico van ziekte • Ontslag is lastig • Moeilijk vast te houden 	20-30 ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene ondersteuning bij alle voorkomende activiteiten • Melken (in de vorm van melker)
AB-detachering (STAP) (aantal uren per week)	<ul style="list-style-type: none"> • Meer betrokkenheid bij bedrijf • Investeren in kennis en vaardigheden • Geen administratieve rompslomp • Geen risico's bij ziekte, onenigheid en opzeggen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaste afspraak voor aantal uren per week (ook als er minder werk is) 	20-25	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmatig terugkerende arbeidspieken binnen een week (voer halen, veemanagement, schoonmaken gebouwen) • Melken (in de vorm van melker)
AB-uitzendkracht	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibel: alleen inzetten bij tekort aan arbeid • Geen administratieve rompslomp • Geen risico's bij ziekte, onenigheid en opzeggen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder binding met bedrijf 	20-30	<ul style="list-style-type: none"> • Onregelmatige arbeidspieken • Tijdelijke vervanging • Tijdelijk uitbreiding van personeel nodig
ZZP'er (inclusief collega-veehouders die diensten verrichten)	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibel: alleen inzetten bij tekort aan arbeid • Contract op maat te maken • Geen administratieve rompslomp • Geen risico's bij ziekte, onenigheid en opzeggen 	<ul style="list-style-type: none"> • Risico van beëindiging contract • Risico van naheffing premies bij veel werk op zelfde bedrijf 	15-30	<ul style="list-style-type: none"> • Voeren (evt. met eigen voermengwagen van ZZP'er) • Melken • Oogstwerkzaamheden
Student/scholier	<ul style="list-style-type: none"> • Geen administratieve rompslomp • Los dienstverband mogelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig kennis en ervaring 	5-15	<ul style="list-style-type: none"> • Melken • Arbeidspieken binnen een week
Buitenlandse medewerker	<i>Zie bij bovengenoemde categorieën waar de betreffende buitenlander onder valt: vaste medewerker, uitzendkracht, ZZP'er of student.</i>			<ul style="list-style-type: none"> • Melken • Algemene werkzaamheden
Overig:				

¹ Afhankelijk van dienstjaren en expertise

Deel D Vergelijking arbeidsbesparende investeringen

Vul in onderstaand schema machines, installaties en andere investeringen in waarmee u de arbeidsefficiëntie zou kunnen verbeteren en waarbij u automatisering wilt vergelijken met de inzet van extra personeel. Zie Deel B voor een overzicht van mogelijke arbeidsbesparende investeringen.

	Investering	Investerings- bedrag (I)	Afschrijving (A)	Rente (R)	Onderhoud + Verzekering (OV)	Kosten ener- gie+brandstof (E)	Totaal jaarkosten (T=A+R+OV+E)	Bespaarde uren (U)	Kosten per bespaard uur (=T/U)
	<i>Mestrobot¹</i>	<i>13.000</i>	<i>1.300</i>	<i>325</i>	<i>390</i>	<i>400</i>	<i>2.415</i>	<i>180</i>	<i>13,42</i>
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									

¹ Voorbeeld voor mestrobot

1. Afschrijving 10% x I (bij afschrijving in 10 jaar en restwaarde € 0,-)
2. Rente 2,5% x I (dit is 5% over het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; bij een restwaarde van € 0,- is dat dus 50% van het investeringsbedrag)
3. Onderhoud en verzekering 3% x I
4. Energie: € 400,-
5. Veehouder bespaart per dag een half uur aan roosters schoonmaken. Op jaarbasis scheelt dat 180 uur.

Conclusie: Zolang de kosten per bespaard uur (€ 13,42) beneden de gangbare loonkosten per uur van een ingehuurd medewerker blijven (zie Deel C), is deze investering aantrekkelijker dan personeel inhuren voor deze activiteit.